

**LUIS PUCHOL**

**M.<sup>a</sup> José Martín - Antonio Núñez  
Carlos Ongallo - Isabel Puchol  
Guillermo Sánchez**

**EL LIBRO  
DE LAS  
HABILIDADES DIRECTIVAS**

3.<sup>a</sup> edición

*Dibujos de Carlos Ongallo*



## LOS AUTORES



Luis Puchol, Profesor Propio Ordinario (Catedrático) de Recursos Humanos en la Universidad Pontificia Comillas, y Socio Fundador de Puchol y Asociados, Consultores en RR HH S.L.

Profesor Visitante de las Universidades de Vigo, Instituto Tecnológico de Monterrey (México) e Instituto de Salud Carlos III.

Autor del libros, conferenciante, articulista, formador de directivos, *coach* y consultor de empresa.



Antonio Núñez es Licenciado en Filosofía y Ciencias de la Educación, Diplomado en Psicología Clínica, Industrial, Pedagógica y Militar y Máster en Dirección y Desarrollo de los Recursos Humanos.

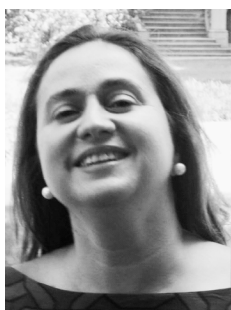
Su Tesis Doctoral en Psicología trató sobre la *Vulnerabilidad y Resistencia al Estrés*.

Profesor de la Universidad Comillas (ICADE) desde 1983 en las áreas de Psicología del Trabajo y Recursos Humanos, actualmente es Director del Departamento de Gestión Empresarial.

Consultor de empresa, articulista en temas de Psicología, miembro de *AEDIPE*, *AESPAT*, *AFYDE* y *APA*.



Carlos Ongallo es doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE). Tras su paso por AVON España, ha trabajado como consultor para diversas organizaciones y es profesor invitado en las Universidades de Comillas, Nebrija, Rey Juan Carlos, UNED y Utah Valley (Estados Unidos), dentro del área de Gestión de Personas y Management. Autor de 10 libros, en la actualidad dirige Extremadura Business School, un nuevo proyecto formativo para directivos del oeste de España.



Isabel Puchol es Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE). Además realizó un postgrado en la Universidad de Gales en Swansea (UK).

Ha trabajado como consultora en Alfa Corporate (Investment Banking), Towers Perrin (Recursos Humanos) y ha sido Directora de Compensación y Beneficios para el Sur de Europa de Lucent Technologies. En la actualidad es Socia Directora de Puchol y Asociados RR HH, con funciones de Formación y Consultoría.

Es profesora de Recursos Humanos en la Escuela Nacional de Sanidad, organismo integrado en el Instituto de Salud Carlos III del Ministerio de Sanidad y profesora de postgrado en diversas instituciones públicas y privadas.



Maria José Martín Rodrigo es Doctora en Filosofía y Ciencias de la Educación, Máster en Dirección y Desarrollo de los Recursos Humanos. Sus líneas de investigación se orientan a la teoría y práctica de la Formación y Desarrollo en las Organizaciones.

Profesora Propia Adjunta de la Universidad Pontificia Comillas (ICAI-ICADE) en las áreas de Organización y RR HH es, desde 2002, coordinadora de dichas áreas. Actualmente es responsable de la Jefatura de Estudios de la Facultad de CC. EE y EE. Consultora de empresa y articulista en temas de F + D.



Guillermo A. Sánchez es Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología. En la actualidad es profesor de Habilidades Directivas y Negociación en ICADE (Universidad Pontificia Comillas de Madrid). Compatibiliza su labor docente con la consultoría en la firma Miz Conocimiento S.L. Asimismo como especialista en técnicas de Debate escribe libros y publica artículos sobre la materia y asesora a la Sociedad de Debate Complutense.

---

# Índice

Los autores .....	VII
Introducción, propósito y plan de la obra.....	XIII
<b>LA COMUNICACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1. Algunas herramientas de comunicación interpersonal .....	5
2. Dirección de reuniones .....	29
3. El arte de entrevistar .....	63
4. Hablar a un público .....	99
5. Atención de quejas y reclamaciones.....	125
6. La asertividad .....	137
7. La negociación .....	163
<b>LA DECISIÓN.....</b>	<b>197</b>
8. La toma de decisiones .....	201
9. Creatividad .....	229
10. Introducción del cambio en las organizaciones.....	259
<b>LA GESTIÓN .....</b>	<b>281</b>
11. El liderazgo.....	285
12. La motivación de los colaboradores .....	319
13. La gestión de proyectos .....	347

14. La gestión del tiempo .....	375
15. Control del estrés.....	399
16. La delegación .....	437
17. Gestión de conflictos .....	465
18. Gestión del conocimiento.....	495
19. La gestión de la diversidad.....	521
20. Dirección de equipos de trabajo .....	545

---

# Introducción, propósito y plan de la obra

Este libro nace del propósito de un grupo de docentes universitarios, que también practican la consultoría de empresas, de ofrecer a quienes ejercen, o se preparan a ejercer la gestión, unos conocimientos, unas técnicas y unas actitudes que les ayuden a incrementar su eficacia y su eficiencia como gestores en empresas públicas y privadas.

Algunas de estas materias se enseñan en las carreras de Administración y Dirección de Empresas, de Ingeniería de Gestión, de Psicología, Sociología, Relaciones Laborales, Ciencias del Trabajo y Recursos Humanos, así como en los cursos Máster correspondientes, pero en general lo suelen hacer de un modo teórico y poco aplicable a la realidad de la gestión empresarial.

Nuestro empeño ha consistido en ofrecer a sus destinatarios, unas herramientas de gestión que superen su papel meramente utilitario, y que incidan igualmente en el dominio de los conocimientos y en el de las actitudes.

Cada habilidad constituye un capítulo independiente que consta de una parte teórica, unas herramientas de gestión, unas reflexiones y unos ejercicios.

El libro está ilustrado por uno de los coautores, Carlos Ongallo, que sabe hermanar la actividad docente y consultora con la artística.

El libro consta de veinte capítulos, organizados de acuerdo con el siguiente criterio: la actividad del gestor gira entorno a las funciones denominadas continuas de *Comunicación*, *Toma de Decisión*, *Gestión*. En consecuencia, los capítulos han sido ordenados en tres grandes bloques que llevan precisamente estos nombres. En cada bloque se han agrupado los temas que tienen una mayor relación con el epígrafe, de acuerdo con la ordenación que figura en el índice de la página IX.

Los coautores, como se verá más adelante, están vinculados al Departamento de Gestión Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas (ICADE) de Madrid, excepto Isabel Puchol, que, sin embargo, es antigua alumna de dicha institución.

Se ha procurado que el libro cubra toda el área de las habilidades directivas, huyendo de solapes y de lagunas difíciles de evitar cuando son varios los autores. Éstos hablan con su lenguaje y desde su experiencia, lo que contribuye a darle al texto una variedad infrecuente en libros de un solo autor.

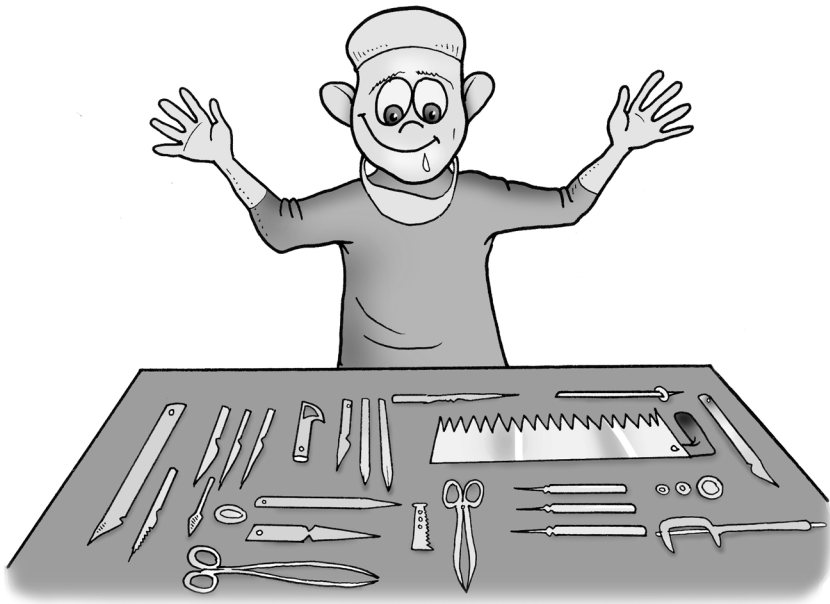
Deseamos a cuantos ejercen o se preparan a asumir la gestión que nuestro libro les sea, por una parte interesante, y por otra, útil.

Los autores

**I**

# **LA COMUNICACIÓN**





Algunas herramientas...

# Algunas herramientas de comunicación interpersonal

---

# 1

Luis Puchol

## INTRODUCCIÓN

Este macrocapítulo se compone de varias habilidades directivas:

- *Dirección y participación en reuniones.*
- *El arte de entrevistar.*
- *Hablar en público.*
- *Atención de quejas y reclamaciones.*
- *La asertividad.*
- *La negociación.*

Se trata de habilidades de comunicación interpersonal, dentro del área de Comunicación Interna (CI) de la empresa.

Podemos definir la CI como aquellos dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de mejorar su cohesión interna y su rendimiento.

Dentro de este objetivo de carácter general, se pueden identificar otros objetivos más concretos:

- Difundir y consolidar los valores de la cultura de la empresa.
- Favorecer la identificación del trabajador con la empresa.
- Colaborar en el afianzamiento de la Garantía de Calidad Total.
- Transmitir eficaz, eficiente y efectivamente los mensajes de la estrategia y la política empresarial.
- Contar al personal lo que sucede en la empresa, no solo para informar, sino también para motivar. (Antes de que lo cuente el periódico).
- Contribuir al crecimiento del compromiso y de la integración del personal con y en el proyecto de empresa.

- Hacer saber a cada trabajador la importancia de su trabajo en aras a la consecución de la satisfacción del cliente y de los resultados finales de la empresa.
- Conocer y analizar las opiniones, actitudes y expectativas del personal.
- Contribuir a la mejora del conocimiento y de las relaciones interdepartamentales.
- Potenciar el rol gerencial y la capacidad de liderazgo de la línea jerárquica.
- Combatir la difusión de rumores que afectan a la moral de los trabajadores y que, de trascender al exterior, pueden ocasionar problemas con los clientes, proveedores, entes públicos, medios de comunicación, etc.
- Conseguir que la comunicación de la Gerencia con la base sea directa, sin interferencias, ocultaciones o tergiversaciones.
- Lograr en la empresa un clima de confianza en la Gerencia, que permita a esta, mediante el funcionamiento de un buen sistema de comunicación ascendente, conocer, sin interferencias ni intermediarios, los deseos, aspiraciones, peticiones y reivindicaciones del personal, a fin de adoptar las medidas pertinentes.

Como en cada una de las seis habilidades antes citadas se requiere, por ejemplo, saber preguntar o saber escuchar, se ha pensado en cubrir las seis habilidades con un gran *paraguas*, anteponiendo un capítulo instrumental al que hemos denominado *Algunas Herramientas de Comunicación Interpersonal*, que engloba las destrezas comunes que cualquier persona necesita dominar para ejercer eficientemente su papel de comunicador con una óptica directiva.

Este primer capítulo, precisamente por su carácter instrumental, tiene una redacción de tipo esquemático. Mientras que los otros seis siguen la tónica del resto del libro.

## HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

### Cómo dar órdenes orales

La forma más común de la comunicación descendente es la orden oral. Este hecho podría hacernos pensar que todos los directivos dominan a la perfección esta sencilla técnica. Pues no es así. De hecho, una de las causas más frecuentes de errores de los colaboradores, y de la pérdida de tiempo y el coste que conlleva el rectificar estos errores, son las órdenes mal dadas. Las causas más frecuentes de disfunción son el error, el olvido y la malinterpretación.

Se recomienda que, para evitar estos problemas, el que da las instrucciones u órdenes siga este esquema básico:

#### ***1. Contacto:***

Asegurarse de que la otra persona está prestando atención, eligiendo el momento oportuno para darle la orden y formulándole una pregunta que le obligue a pensar en lo que se le está diciendo.

Si se le interrumpe mientras está haciendo otra cosa, hay que conseguir que deje de pensar en lo que hacía y que nos preste atención.

## 2. *Decirle:*

- *qué* tiene que hacer,
- *cuándo* lo tiene que hacer,
- *dónde* lo tiene que hacer,
- *con qué* lo tiene que hacer,
- *con quién* lo tiene que hacer,
- *por qué* lo tiene que hacer,
- *a quién* y *cómo* debe informar del resultado de su gestión.

---

**Recuerde que: orden y contraorden = desorden**

---

## 3. *Asegurarse de que lo ha entendido:*

- Haciéndoselo repetir con sus propias palabras.
- Pidiéndole que haga sugerencias o que pregunte lo que no le quede claro.
- Un *¿entendido?* o un *¿de acuerdo?*, no es suficiente.

## 4. *No dé órdenes caprichosas.*

## 5. *Recuerde que: orden y contraorden = desorden.*

\* \* \*

## Técnicas de escucha

Se ha dicho que Dios dotó al hombre con dos oídos y una sola boca, con lo que quería decir que debíamos escuchar el doble de lo que hablamos.

Sin embargo, saber escuchar es una habilidad escasa, incluso en personas que se consideran buenos comunicadores. Es decir, el hecho de ser un buen emisor de mensajes no garantiza que se sea también un buen receptor. Sin embargo, como la comunicación es un camino de ida y vuelta, el hecho de no tener información suficiente por parte del interlocutor, o el que esta información sea incompleta o sesgada, puede llevar al colapso de la comunicación entre dos personas.

---

**Dios dotó al hombre con dos oídos y una sola boca,  
con lo que quería decir que debíamos escuchar el doble  
de lo que hablamos.**

---

A continuación se describe un sencillo procedimiento extraído y adaptado de las técnicas de la entrevista no directiva de Carl Rogers, que consigue aumentar la cantidad de datos recibidos; mejorar la calidad de los mismos; discernir —hasta cierto punto— su veracidad; *tirar de la lengua* a la persona remisa en dar información; y controlar la conversación, pudiendo prolongarla o cortarla en cualquier momento.

## Escucha activa

### *Qué se consigue con la escucha activa*

- Entender mejor la información que recibimos.
- Animar al interlocutor para que siga hablando.
- Hacerle sentirse cómodo mientras nos facilita la información.
- Identificar los sentimientos del interlocutor.
- Detectar el momento en el que el otro quiere cortar.
- Obtener mucha más información de la que tendría normalmente.
- Conocer mejor al interlocutor.
- Enterarnos en profundidad de un problema.
- Ayudar al interlocutor a *soltar* algo que lleva dentro y le cuesta contar.
- Neutralizar sentimientos y expresiones agresivas.
- Tranquilizar al interlocutor, si está nervioso o afectado.
- Promover una relación positiva.

### ➤ PROCEDIMIENTO:

- **Aceptación incondicional.** Consiste en que, diga lo que diga la otra persona, incluso si lo hace de forma agresiva, se aparta de la verdad, exagera o su lenguaje es ofensivo, aceptar todo lo que diga. Sin embargo, decir sí no significa *sí, estoy de acuerdo, sino sí, entiendo lo que dices.*
- **Escucha activa.**
- **Lo que hay que hacer.**
  - Tan pronto como la persona empiece a hablar, vamos a establecer contacto visual con él o con ella. La mirada no debe reflejar agresión ni presión, sino solamente atención.
  - Si estamos sentados en un despacho, extenderemos los brazos abiertos sobre la mesa y evitaremos cuidadosamente las posturas (brazos cruzados, expresión negativa, mover la cabeza lateralmente...) que pueden comunicar defensa o cerrazón.
  - Tampoco nos echaremos hacia atrás o pondremos barreras entre ambos, sino que asumiremos una postura física de acercamiento. Esto puede incluir salirnos de la mesa de despacho y sentarnos ambos en una mesita redonda o en un tresillo.
  - Conforme la persona hable, haremos unos movimientos leves de asentimiento con la cabeza. Incluso se puede reforzar este mensaje de atención emitiendo un sonido del tipo, *aha, aha...*
  - Si dice algo gracioso, sonreiremos brevemente. En general, se espera que reaccionemos positivamente, pero jamás expresaremos oral o gestualmente desagrado, censura o ninguna manifestación de desaprobación hacia lo que nos cuenta.
  - Si lo que dice es importante, o proporciona datos numéricos o difíciles de recordar, tomaremos breves notas, después de pedirle permiso para ello.
  - En ningún caso se debe interrumpir al que habla; hacer de juez; mirar al reloj, lo que denotaría prisa o impaciencia; aprovechar para contar *tu historia* o referir otro caso similar, rechazar los sentimientos de la otra per-

sona con expresiones tales como *Venga, no te preocupes, eso es una tontería*; ofrecer ayuda si la otra persona no nos la pide; contraargumentar; dar soluciones sin que el otro acabe de contar su historia...

---

**En ningún caso se debe interrumpir al que habla; hacer de juez; mirar al reloj, lo que denotaría prisa o impaciencia; aprovechar para contar tu historia o referir otro caso similar.**

---

### *Efectos de la escucha activa combinados con la aceptación incondicional*

Cuando se sigue el esquema recomendado se consigue que el interlocutor quede condicionado por nuestra actuación. La escucha activa es como si dijéramos al otro:

*Venga, sigue, lo estás haciendo muy bien, adelante, te escucho, me interesa tu problema, sigue, un poco más...*

Al estar condicionado por nuestra actuación, tenemos en la escucha activa una llave que nos permite ampliar la intervención del otro, o por el contrario, acabar la entrevista con prontitud.

---

**La escucha activa es una llave que nos permite ampliar la intervención del otro, o por el contrario, acabar la entrevista con prontitud.**

---

- **Ampliar la intervención del otro**

Supongamos que el interlocutor nos está contando en una entrevista de selección las razones por las que cesó por propia voluntad en una empresa.

Sus últimas palabras han sido:

*Bueno, y en julio de 2007 decidí que era el momento de marcharme a trabajar a otro sitio.*

Si nosotros queremos que amplíe las razones por las que decidió marcharse de la empresa, no hace falta preguntar. Disponemos de tres herramientas sucesivas para incitarle a ampliar su respuesta:

— *El silencio.* No hay que decir nada. Sólo se requiere seguir mirándole sin agresividad, pero con atención, continuar con los leves movimientos de asentimiento que hemos descrito anteriormente y esperar a que, al ver que esperamos más, nos diga algo así como...

*En realidad yo ya estaba un poco harto con la empresa. La retribución no era muy alta, me cogía un poco lejos de casa, y las relaciones con mi jefe no eran óptimas...*

Si el silencio falla, entonces recurrimos a...

- *El eco.* Se trata de esperar un poquito y repetir con cierta lentitud las últimas palabras que dijo, mientras se mantiene la escucha activa:

*Decidiste que era el momento de marcharte a trabajar a otro sitio...*

Si el eco fracasa, existe un tercer procedimiento:

- *La reformulación.*

*Permíteme que resuma: Tú entraste en la empresa Construcciones Sólidas en abril de 2005, estuviste seis meses como adjunto al jefe de laboratorio de resistencia de materiales, al cabo de los cuales pasaste al parque de máquinas como ingeniero de mantenimiento y en julio de 2007 decidiste cambiar de empresa...*

y seguimos con la escucha activa.

#### • Cortar o cerrar la conversación

Como el interlocutor, ya lo hemos dicho, está condicionado por nuestra actuación, si de repente suprimimos la escucha activa es algo así como si a alguien que está bailando le quitan la música. Da dos o tres pasos más, y se para.

Cuando hemos decidido que ya tenemos suficientemente información, o el interlocutor empieza a contar *sus batallas*, dejamos de practicar la escucha activa, desviamos la mirada, ordenamos nuestros papeles, cambiamos la conversación, y en un par de minutos la conversación habrá terminado.

---

**Si de repente suprimimos la escucha activa, es algo así como si a alguien que está bailando le quitan la música. Da dos o tres pasos más, y se para.**

---

## Dar información

Se trata de una forma típica de comunicación descendente, tanto si se hace a una sola persona, a un grupo en el curso de una reunión informativa, o incluso a un gran grupo en un salón de actos.

Los objetivos de este tipo de comunicación suelen ser que el interlocutor comprenda el mensaje, lo retenga y memorice, lo acepte y también que se sienta *a gusto*.

### ➤ PROCEDIMIENTO:

- Elegir el momento adecuado para el destinatario o destinatarios del mensaje.
- Elegir el lugar oportuno.
- Preparar la situación (No hay mejor improvisación que la que está cuidadosamente preparada).
- Preparar respuestas para las preguntas o dudas que presumiblemente van a plantear.
- Utilizar medios audiovisuales que susciten y mantengan la atención.
- Poner ejemplos ilustrativos.
- Obtener *feedback* para comprobar si el mensaje llega, es comprendido y es aceptado, lo que equivale a decir si el interlocutor o interlocutores atienden, entienden y se muestran de acuerdo.
- En cuanto al lenguaje, es necesario utilizar el código que mejor convenga a la persona o grupo al que nos dirigimos, procurando que el lenguaje sea gráfico y descriptivo; no construir frases largas y rebuscadas, sino más bien concretas y claras; pronunciar con claridad y a un ritmo ni demasiado rápido ni demasiado lento, y siempre, siempre, ofrecerse para contestar a las preguntas o dudas que quieran plantearnos.

\* \* \*

## Mensajes yo

Con frecuencia empleamos en nuestra conversación con otras personas los llamados *mensajes tú*. Un *mensaje tú* es aquel que dice al otro lo que debe pensar, lo que tiene que hacer, o cómo debe reaccionar o comportarse en una situación dada. Normalmente los mensajes tú, por lo que tienen de crítica, de superioridad por parte del que habla, o de intromisión en la libertad del prójimo, causan rechazo.

Sin embargo, hay ocasiones en que debemos decir a los demás lo que deberían hacer, pero procurando no herir su susceptibilidad. La solución está en los *mensajes yo*.

- Los mensajes yo:
  - Permiten expresar las opiniones propias, deseos, sentimientos y emociones responsabilizándose de ellas, pagando un coste emocional mínimo.
  - Facilitan la negociación, cooperación y promueven la disposición al cambio.